企业智库的价值创造活动

柯银斌[1]　　马岩[2]
[1]北京大学全球互联互通研究中心　北京 100873
[2]新华社瞭望智库　北京 100077

摘要：[目的/意义]为企业智库开展各项活动/工作建立一个分析、设计框架----价值环，旨在提升企业智库的价值贡献，即对战略定位实现的贡献。**[方法/过程]**本文采用模型方法，借鉴工商管理学中的价值链模型，建立一个智库活动的价值环模型；采用类型分析方法，收集整理企业智库的相关资料，描述不同类型价值创造活动的具体运作；采用专家研讨方法分析企业智库价值环运作的主要问题及其解决方案。**[结果/结论]**运用价值环模型分析企业智库的价值创造活动是可行的。研究/交流/传播的连接和结合程度与企业智库的价值贡献正相关：连接和结合度高，价值贡献大；连接和结合度低，价值贡献小。

关键词：企业智库;价值创造;价值环模型
分类号：C931
DOI：

企业智库就是由企业创办的具有智库功能的非营利的研究咨询机构，通常以企业字号为智库的字号，不论是否采取企业法人的法律形式[1]。

企业智库界定的本质标准是（见表 1）：（1）创办者是否为企业；（2）是否具有智库功能；（3）是否为非营利机构。

表 1 研究咨询机构的分类
Table 1 Classification of research consultancies

	企业创办	非企业创办
具有智库功能	企业智库（无论是否独立法人）	社会智库、大学智库、党政智库等
不具有智库功能	研究与开发（R&D）机构 业务研究机构	咨询公司 学术研究机构

企业智库为实现其战略定位[2]，必须开展相应的活动或工作来创造价值。这些价值创造活动对战略定位的贡献就是其价值贡献。企业智库可运用价值环模型来提升价值贡献，其它类型智库亦可使用。

1 “价值环”模型

美国哈佛大学迈克尔•波特提出的企业价值链模型[3]，为我们分析智库的价值创造活动提供了一个有效的思路和方法。虽然企业是营利性机构，智库是非营利性机构，但两者存在共性，那就是通过具体的活动来创造价值。因此，分析企业活动的价值链模型可以尝试性应用于智库活动中。

本文借鉴价值链模型，结合智库活动的特点，提出了价值环模型，可作为智库价值创造活动及其贡献的分析思路和方法。

1.1 企业价值链

企业价值链将企业视为一个由设计、生产、销售、交货等价值创造活动所组

成的集合体。价值活动分为基础活动和支持活动两大类（如图 1 所示）：基础活动是所有设计、生产、提供产品或服务的活动，贯穿于产品或服务的整个形成和运作过程，包括生产前准备、生产、生产后准备、营销、服务等；支持活动是为基础活动提供支持的活动，包括采购、研发、人力资源和行政管理等。

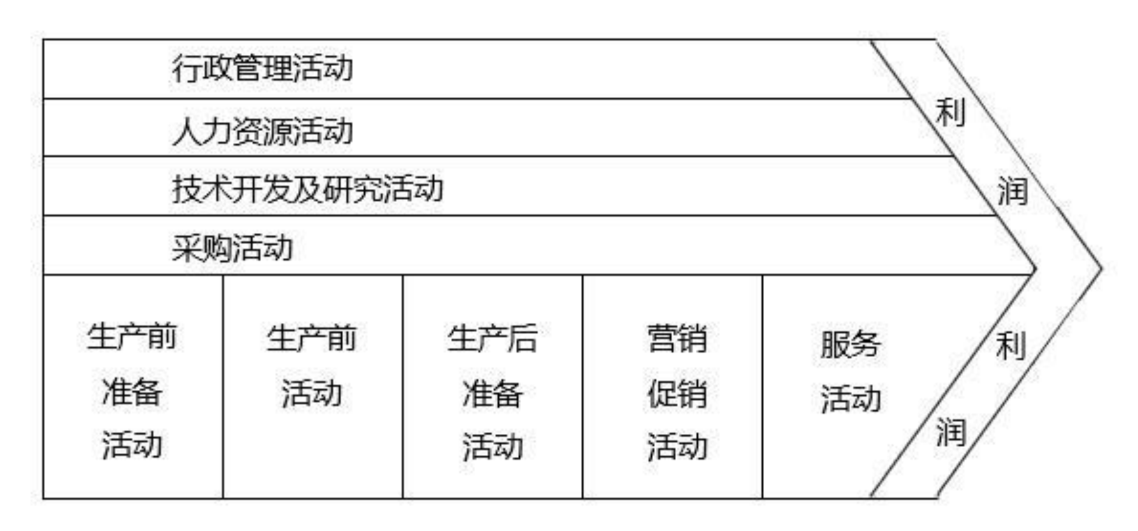


图 1 企业价值链

Figure 1 The enterprise value chain

价值链理论认为：企业的竞争优势隐含在各类具体的价值活动中，企业之间的竞争实质上是企业价值链的竞争。

1.2 智库价值环

智库是由价值创造活动组成的集合体。智库价值创造活动也可分为两类：一是基本价值活动，包括研究、交流和传播（具体界定见下文）；二是资源配置活动，包括资金筹集、人力资源开发、知识管理等。本文专门分析前者，后者将另文探讨。

智库基本价值活动是一个环状结构（见图 2），这不同于企业价值链的链状结构。

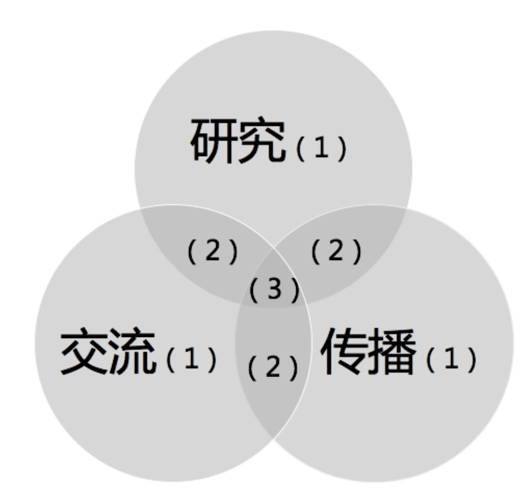


图 2：智库价值环

Figure 2 The think tank value ring

根据价值环模型，我们可以把智库活动分为三种类型：

一是独立的基本活动（图 2 中的（1）），包括研究、交流与传播（研究∪交流∪传播，∪是数学中的“并集”符号）。研究活动由课题立项、团队组建、研究过程和成果评审等环节构成；交流活动，从内容上包括特定课题交流与非特定课题交流，从方式上包括人际交流与组织交流；传播活动，从渠道上包括自媒体传播与他媒体传播，从内容上包括研究成果传播与智库品牌传播。

二是“二合一”的价值活动（图 2 中的（2））：包括研究∩交流、研究∩传播、交流∩传播（∩是数学中的“交集”符号）。当某项活动由两项基本活动组成或者两者之间存在连接关系时，这项活动就同时在两个方面创造价值，称其为“二合一”的，例如研究∩交流是指与研究课题及成果相关的交流活动，包括课题组成员的对外交流合作、研究成果内部发布等；研究∩传播是指与研究课题及成果相关的传播活动，包括让目标受众进入研究团队，通过媒体传播阶段性研究成果并听取意见等；交流∩传播是指基于交流活动及成果的对外传播，包括品牌性会议的召开和传播等。

三是“三位一体”的价值活动（图 2 中的（3））：研究∩交流∩传播。当某项活动由三项基本活动组成或三者之间存在连接时，这项活动就同时在三个方面创造价值，称其为“三位一体”的。

1.3 诊断与设计：价值环的运用

智库管理者可运用价值环模型对智库活动进行诊断或设计，其目的在于提升智库活动的价值贡献程度。

诊断以已完成的单项活动为对象，分析判断该活动由哪些基本活动组成，这些基本活动又是哪些环节构成，从环节、基本活动和单项活动三个层面分析其方式方法及其效果，找出效果好、一般和不好的原因，进而为下一次同类活动提供改进方案。

设计是根据价值环模型和以往活动的经验总结，对某项计划中的活动进行具体方案制定。前期设计对该项活动的价值贡献影响颇大，但中国智库并未重视这一点，许多活动一直按照过去的模式进行，缺乏创新之处，始终在低水平上重复。价值环模型可为活动设计提供创新思路和方法，其关键在于基本活动之间的连接或重叠。

2 类型分析

为了提供切实可行的思路和方法，我们对智库活动的三种类型逐一进行描述和分析，从中可以找到适合于中国企业智库问题的解决方案。

2.1 研究∪交流∪传播

2.1.1 研究活动

智库是知识产品的生产者，而研究就是知识产品的生产过程，具有基础性和引领性作用。基础性是指研究活动的成果是交流和传播活动的基础，如无研究基础支撑，智库就变质为一般性的非营利机构；引领性是指研究主题对议程设置的引领作用，无引领作用的智库只是一般性的智库，而不会是一个优秀的有较大影响力的智库。

研究活动的主要环节有：课题立项，团队组建，研究实施，成果验收。

（1）课题立项

- 下达课题

通常是创办企业决定课题主题和要求，下达给企业智库，由后者完成。下达方式不提供专项课题经费，在内部机构型企业智库中较为常见。例如，中国民生银行研究院承担的《中国民生银行中长期发展战略研究》课题就是由中国民生银

行董事会下达给研究院的，课题成果包括一份主报告、一套战略地图和 14 份专题报告。

- 委托课题

由委托方决定课题主题和要求，通过签订委托研究合同方式，由企业智库完成。这在独立法型企业智库中较为常见。

委托方范围广泛，企业方面有集团公司的成员企业、创办企业的客户、其它企业等，政府方面有中央政府有关部委、地方政府等，国际组织有政府间组织和非政府组织。

企业智库承接委托课题，会遇到竞争的问题。竞争者可能是同类智库或其它智库、研究机构或咨询公司。

中国各级政府在制定五年发展规划时，通常委托智库等机构开展相关课题的研究。例如，阿里研究院从国家发展改革委员会承接中国十三五规划前期研究中的信息经济发展类课题。

- 自立课题

企业智库自主决定课题主题。决定者一般为学术/专家委员会，重大选题由理事会决定，通常有一套相关制度和程序。 这类课题有内部和外部两种类型：内部课题由企业智库研究人员完成，外部课题由其它智库或研究机构研究人员完成。

外部课题立项有两种方式：一是企业智库公布课题目录，申请者从中选择申报，再由企业智库决定立项。阿里研究院的"活水计划"，2009 年创立，该计划旨在搭建"网商+研究者"在线对接的平台，发掘阿里平台案例和数据的价值，支持优秀青年研究者成长，推动中国电子商务研究水平提升。第 6 期活水计划开放的研究领域包括：涉农电子商务、区域电子商务、创新创业、电商物流等。可直接认领阿里研究院发布的子课题，也可以自拟课题提交。二是企业智库限定范围，申请者申报题目，再由企业智库决定立项。腾云智库的青年学者计划、独立作者计划和全球研究开放计划，都是由腾云智库确定范围，如 2016 年 12 月公布的青年学者计划，研究话题为网络新伦理与新规范、社交网络与健康、人机关系、网络社会治理等，面向高校或研究机构研究人员，为期一年，腾讯将提供数据和资金支持，成果形式可以是论文、研究报告或专业图书。

- 合作课题

合作双方或多方共同决定课题主题，共同完成。通常有一方为提案者（通常为合作课题发起方、主导方），各方针对课题提案进行讨论，最后决定课题立项。

合作各方签署合作协议，并依协议完成研究课题。

（2）团队组建

根据人员来源，通常有三种方式：内部、外部与内外结合。团队组建方式与课题来源之间的关系，见表 2：

表 2：研究课题与团队组建

Table 1 Research subjects and team creation

	下达	委托	自主	合作
内部人员	⊙	⊙	⊙	
外部人员			⊙	
内外结合		⊙	⊙	⊙

是否吸收外部人员加入团队，还取决于研究课题主题及内部人员的能力。一般而言，内部人员能力不足的课题必须邀请外部人员，内部人员胜任但外部人员

更加优秀时，也可考虑吸收外部人员，这对内部人员也将是一次学习提升的机会。

（3）研究实施

研究团队根据课题任务书、课题研究协议、工作备忘录等文件开展研究活动，他们选择采用适合主题和要求的研究方法，如文献分析方法、调查方法、案例方法、历史方法、逻辑方法、大数据方法等，不仅在团队内部进行交流、沟通，而且与外部专家学者共同探讨。

这个环节的关键因素是：研究资料的客观性和全面性、研究方法的适用性和有效性、思想与观点的多样性、成果编撰的传播针对性等。

（4）成果评审

一般而言，课题立项的决定者就是研究成果的评审者。企业智库通常需要制定相应成果评审制度、程序和方法，必要时聘请外部专家参与评审。日本企业智库通常采取内外结合的方式进行研究成果评审[①]，每半年一次，一次两天，所有研究人员要做成果报告，每一个人三十分钟，然后评审者提问题。评审者包括外部专家、公司高管（董事长、总经理、各部门的负责人）和同事，所有人在评审表上打分。

2.1.2 交流活动

交流是人与人之间的信息交换、流动和沟通的行为。企业智库的交流活动可以从多个维度描述：一是交流的主体，包括国内交流和国际交流；二是交流的内容，包括特定课题交流与非特定课题交流；三是交流方式，包括人际交流与会议交流（参加会议、主办或联合主办会议）；四是交流地点，包括国内交流与国外交流。

交流是企业智库的重要活动，可以是研究活动的延伸，也可视为传播活动中的人际传播和组织传播。其中，最为重要的交流活动是国际性交流和品牌性会议。例如，2016 年中国石油集团经济技术研究院举办大型国际学术交流活动 5 次以上，参加高端国际学术会议 10 次以上，接待来访团组 40 个以上，派出出国团组 30 个以上，战略合作伙伴保持在 20 家以上。其中主要的国际会议有：世界油气发展研讨会、亚洲天然气市场论坛、ETRI-KEEI 中韩联合研究研讨会、中日学术交流研讨会，承办国家能源局与国际能源署的多个论坛。

“拉名人，办论坛”是习近平主席对中国智库的交流活动形式主义作风的批评。这的确是一个值得重视的问题，交流要有明确的目的，要有具体的内容，需要进行方式创新和效果评估。

此外，合作交流是智库交流活动的重要方式，其地位和作用将日益重要。合作交流的成功主要取决于合作伙伴的选择和合作关系的经营与管理。

2.1.3 传播活动

传播的涵义非常广泛，对智库而言，我们把传播理解为研究成果传送给服务对象的过程和行为。依服务对象的特定性，传播可分为面向特定服务对象的人际传播和组织传播与面向非特定对象的媒体传播。前者包括研究成果向下达或委托方交付、向政府相关部门呈报研究成果，以及研究成果的会议发布等。本文主要讨论后者。

面向非特定对象的媒体传播活动，从目标受众上包括国内传播与国际传播，在中国日益受到国际社会关注的今天，国际传播作为智库公共外交的方式之一，

[①]笔者与朱炎教授的访谈，2016 年 3 月 7 日，北京。朱炎曾在富士综合研究所、富士通综合研究所担任研究员 19 年，现为日本拓殖大学政治经济学部教授。

应该列入中国智库的议程中；从渠道上包括自媒体传播与他媒体传播，自媒体包括报刊图书、网站、微博和微信等，他媒体包括传统媒体和网络媒体；从内容上包括研究成果传播与智库品牌传播，其中成果传播是根本，品牌传播是延伸；从传播方式上包括信息提供、主办会议与战略合作等。

总体而言，与研究、交流活动相比，中国企业智库的传播活动较弱。在传统期刊传播方面较好，但在网络媒体方面较差。近半数企业智库（主要是国企智库）甚至没有官方网站，微信微博的传播力不及其它类型的智库。

在国际影响力方面，企业智库更是不及其它类型的智库。2017 年 1 月 9 日，南京大学中国智库研究与评价中心、光明日报智库研究与发布中心联合课题组发布《新型智库国际影响力调研评估报告》[4]。该报告用外聘专家、海外分支机构、国际交流、举办国际会议、外文网站、外文期刊、谷歌新闻结果为指标，评估结果表明：中国企业智库无一进入排行榜。

合作传播是传播活动的重要方式，主要是指企业智库与媒体机构之间合作关系的建立、维护和提升。一般而言，这种合作关系有四个层次：一是企业智库作为内容提供者，媒体机构作为发布渠道；二是双方共同商定研究主题，智库完成研究，媒体发布成果；三是双方共同主办大型会议，智库负责内容，媒体负责传播；四是双方建立战略合作关系，全方位地深入到对方工作中，共同发展。

2.2 研究∩交流、研究∩传播、交流∩传播

研究、交流和传播是智库的基本活动，也是可以独立进行的活动。当其中的两项活动相互连接和重叠时，其价值创造的贡献大于独立进行。

2.2.1 研究∩交流

主要有两种子类型：研究中的交流活动与交流中的研究活动，基本特征是研究与交流的主题是相同或相近的，参与人员以研究团队成员为主，前者通过交流做好研究，后者通过研究做好交流。

研究中的交流活动包括研究课题团队人员的交流、团队成员与外部机构和人士的交流。团队内部交流贯穿在立项、实施和评审三个阶段中，立项阶段的交流的目的在于确定一个有价值且可能有影响力的课题；实施阶段的交流的目的在于汇集各位研究人员的知识和智慧；评审阶段的交流的目的在于减少或消除研究成果中的事实、判断、逻辑等方面的错误。外部交流主要发生在实施阶段，主要目的在于听取和吸收外部专家学者的知识和智慧。

交流中的研究活动包括课题相关的和交流相关的两种不同的类型。前者就是上文所讲的外部交流活动，后者是指对交流活动进行分析和研究，目的在于提升交流活动的效率和效果。据观察，中国智库中几乎不存在对交流活动的研究，人们通常认为交流活动主要是事务性工作，注重细节和执行就行。但实际上，交流作为人类社会的重要活动，已有大量的研究成果。如果我们将其运用到具体的交流活动中，就会较大地提升交流的效率和效果。

2.2.2 研究∩传播

主要有两种子类型：研究成果的传播和对传播工作的研究。据初步调查[5]，中国企业智库的研究成果丰富，但是其传播工作不力，无论是自媒体传播还是他媒体传播，其结果是缺乏社会影响力，进而导致智库研究学界忽视企业智库的存在。

研究成果的传播是智库的重要活动。为提升传播效果和影响力，中国企业智库可在研究与传播两个方面做出努力：一是把特定受众吸收到研究团队中，例如邀请政府官员、媒体高管共同参与研究活动。其结果是这些特定受众将主动积极

地推广传播他们参与过的研究活动的成果。二是学习和运用传播学的理论和方法。中国智库普遍缺乏对传播工作的研究。传播学是一门较为成熟的学科，其理论与方法有助于智库传播能力的提升。由于我们较少学习和运用这些知识和方法，中国智库的传播活动一直在低水平重复，企业智库更是这样。

2.2.3 交流∩传播

“交流∩传播”主要是指企业智库主办品牌性会议及传播。阿里研究院“2017新经济智库大会”是一个值得分享的案例。大会主题“远见 2046”契合阿里研究院的“新经济、新治理、新智库”战略定位。大会议程安排颇有创新。主要议程有主题发言、报告发布和对话，主题发言人均为资深研究人员，其发言题目紧扣主题；四份研究报告（《数字经济 2.0》《互联网经济治理手册》等）的发布，把研究、交流和传播结合起来；四场对话展现了更多研究者的思想和观点。其效果是，研究成果得以广泛传播，现场受众收获颇丰，媒体报道主题集中、材料丰富。令人奇怪的是，这次成功的大会，在阿里研究院的官网上居然没有任何报道。

2.3 研究∩交流∩传播

把研究、交流和传播三个基本活动连接和结合起来的活动案例甚少，法国万喜公司的企业智库----城市工厂（The Fabrique de la Cité）是其中的一例。

城市工厂于 2010 年成立，“创造未来的城市”是其宗旨和使命。为此，城市工厂的主要研究领域为：可持续交通、城镇规划、城市--生活与社交空间。城市工厂还研究在大数据、云计算、物联网的大背景下，未来城市在数据方面所面临的挑战及数据的使用。

城市工厂主要采取合作方式开展研究工作。每年都有 10 多项研究课题，每一项课题研究都是与其它机构合作开展的。例如，与法国巴黎政治大学合作进行城市化的研究，每年设定不同的研究主题，由教授指导学生开展研究，并创立硕士生项目。与麻省理工学院学院合作设立 “千禧一代生活方式”工作坊，旨在对大城市千禧一代的行为偏好及对现代交通、媒体和城市的影响进行观察，最后形成综合且具有洞察力的报告。研究方法是访谈与新技术相结合，同时还融合媒体、设计等其他学科的智慧。研究目标是展现千禧一代是怎样的一个人群和市场，并提出一些切实可行的方案。研究团队由麻省理工学院牵头组成，成员来自各个学科的人员。

城市工厂的交流、传播活动紧扣研究主题来开展。具体做法是：与其它机构合作主办大型会议，研究人员发表观点并收集参会者的意见，会中或会后汇集交流成果编辑成有关出版物，并用视频方式对外传播会场内容。例如，2016 年 1 月 29 日，召开专题研讨会议“如何用数据优化城市发展----以南锡、阿姆斯特丹、赫尔辛基为例”，讨论大数据对现代城市生活的影响，如何通过大数据提高城市人民的生活水平和城市的公共服务等；2016 年 6 月 6 日--8 日，在美国波士顿召开主题为“城市新趋势”的研讨会，会后编辑多份出版物，并制作视频 3 个。

3 提高价值创造活动的贡献

基于实践经验、借鉴企业价值链而提出的智库价值环模型，可用于智库价值创造活动的诊断与设计，其目的在于提高价值创造活动对智库影响力的贡献。

根据经验与观察，本文有一个初步的结论（还需要进一步的实证研究证实或证否）：研究/交流/传播的连接和结合程度与企业智库的价值贡献正相关，即连接和结合度越高，价值贡献就越大；连接和结合度越低，价值贡献就越小。

连接是指两类活动在主题上的相关性，可以是主题相同、相近或相关。研究

主题自身具有逻辑结构，在主题的下面有若干子主题，在主题的上面会有母主题。主题相近或相关是指两类活动的主题之间存在不同层次的“母子”关系。

结合是指两类活动在主题相关基础上的人员之间的相关性，即研究人员、交流人员与传播人员基本上是同一支团队及合作者。

价值贡献是指智库价值创造活动对智库影响力的贡献。企业智库影响力依照其服务对象可分为行业影响力、政府影响力、社会影响力和国际影响力，各类影响力对价值创造活动类型的要求，或者说价值创造活动类型对各类影响力的贡献，见表 3。

表 3：价值创造活动与影响力贡献

Table 3 Value creation activities and the contribution of influence

	行业影响力	政府影响力	社会影响力	国际影响力
研究∪交流∪传播	⊙	⊙	⊙	⊙
研究∩交流 研究∩传播 交流∩传播	⊙⊙	⊙⊙⊙	⊙⊙	⊙⊙⊙
研究∩交流∩传播	⊙⊙⊙	⊙⊙	⊙⊙⊙	⊙⊙

行业影响力和社会影响力要求：“三位一体”活动最重要，“二合一”活动次之，独立活动再次之。这是因为，在提升行业与社会影响力过程中，特定受众和非特定受众同时存在，后者规模大于前者，大众传播至关重要；关键因素是议题设置，这就要求研究与交流的质量达到相当的水平。

政府影响力和国际影响力要求：“二合一”活动最重要，“三位一体”活动次之，独立活动再次之。这是因为，在提升政府影响力和国际影响力过程中，特定受众（政府部门和国际组织）是关键因素；大众传播只是辅助手段，即通过形成和引导社会舆论来影响公共政策的决策。

为此，中国企业智库应针对每项课题来确定其服务对象和影响力类型，依其要求采取相应的价值创造活动；在开展价值创造活动过程中，要根据重点类型配置资源，追求成本效果比，即相同成本效果好或相同效果成本低。

作者贡献说明：

柯银斌：研究设计，论文撰写，修改定稿；

马岩：资料收集整理，论文撰写，英文撰写。

The Value Creation Activities of Enterprise Think Tanks

Ke Yinbin[1]　Ma Yan[2]

[1] Global Interconnected Research Center of Peking University, Beijing 100083

[2]Liaowang Institution under Xinhua News Agency, Beijing 100077

Abstract:［**Purpose/significance**］This paper establishes an analysis and design framework--the value ring model for enterprise think tank activities and operation, so as to enhance value contribution of enterprise think tanks, which contributes to the strategy position realization.［**Method/process**］In this paper, the value chain model in business administration was referenced to establish a value ring model for think tank activities. The type analysis method was used to collect relevant information of enterprise think tanks and describe the specific operation of different types of value creation activities. The expert discussion method was used to analyze the main problems and solutions of enterprise think tank value ring operation.［**Result/conclusion**］It is feasible to analyze the value creation activities of enterprise think tanks with the value ring model. The connection and bonding degree of research/exchange/dissemination is positively associated with the value contribution of enterprise think tanks: the higher the connection and

bonding degree is, the greater the value contribution is. The lower the connection and bonding degree is, the smaller the value contribution is.

Keywords: enterprise think tank　value creation　value ring model

参考文献：

[1]柯银斌，马岩. 企业智库：研究现状、问题及议程[J]. 智库理论与实践, 2017, 2(2):74-83.
[2]柯银斌，马岩. 企业智库的战略定位[J]. 智库理论与实践, 2017, 2(2):84-91.
[3]迈克尔•波特. 竞争优势[M]. 北京：华夏出版社, 1997:105.
[4]南京大学中国智库研究与评价中心，光明日报智库研究与发布中心. 新型智库国际影响力调研评估报告[EB/OL］.[2017-03-22]. http://www.china.com.cn/opinion/think/2017-01/09/content_40063588.htm.